إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



السنة الأولى
العدد الخامس عشر
يوليو
(تموز)
١٩٩٣

www.edara.com

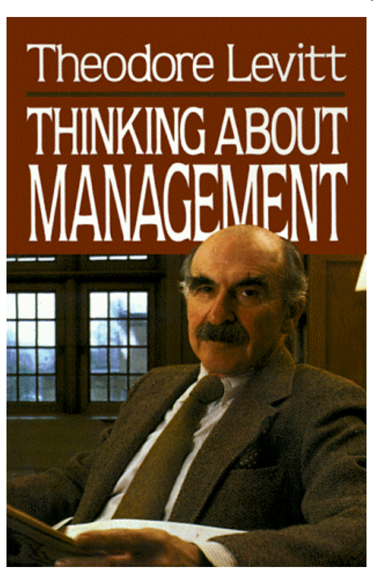
إدارة

تأملات في الإدارة

تأليف: تيودور ليفيت

اقرأ في هذه الخلاصة:

أولا: التفكير ٢
المدير المفكر ٢
المدير السيئ ٢
موهبة الإدارة والعمل المعرفي ٢
الطمع والطموح ٤
ثانيا: التغيير ٤
التحسين ٤
التجديد والتطوير ٤
تجديد شباب الإدارة ٤
المنظمة والتجديد ٥
الجري وراء التاريخ ٦
التحولات السريعة وتأثيرها على الإدارة ٦
ثالثا: التشغيل ٦
تعددية الاستهلاك ٦



رغم التقدم التكنولوجي لم يزل المدير الفعال هو الهدف التي تسعى المنظمات إلى اجتذابه ليكون حلقة الوصل بين فرق العمل من جهة وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية من جهة أخرى.فهو البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة مفاهيم المنظمة وسياستها الآنية، والاستراتيجية، مع الخبرات والقدرات والمهارات الإدارية، ويتشكل مردود هذا الخليط سلوكا إنتاجيا فعالا يتم نقلة إلى أفراد الفريق،فيمارسون أعمالهم في بيئة عملية تتحقق معها أهداف المنظمة في التطوير والنجاح.

ورغم تنوع ممارسات المدير الفعال إلا أن هناك على الأقل ثلاث مهام لابد أن يؤديها :

(١) التفكير في أهداف المنظمة والمسار الذي يجب أن تسلكه.

(٢) التغيير بقصد التجديد والابتكار والوصول للأفضل.

(٣) إدارة عمليات التشغيل.

أولا: التفكير

المدير المفكر

لا تقتصر مهمة المدير على أن يسأل مرؤوسيه عن سير العمل، بل تتجاوز إلى حثهم على التفكير .إن معظم المديرين اليوم يديرون بطرق الأمس لأنهم اكتسبوا خبرتهم وحققوا نجاحهم في الماضي ولكن الإدارة يجب أن تكون للمستقبل، لذا علينا أن نسأل أنفسنا ما الذي يجب عملة؟ وليس ما الذي تم إنجازه، وما هي البيئة المحيطة- كالمنافسين الحالين والمتوقعين وتأثيرهم على المستهلكين،وتعليمات الحكومة، والتغيرات السكانية والتقدم التكنولوجي...خذ مشكلة التخزين مثلا:فقد أدى تقدم نظم المعلومات إلى إلغاء الحاجة لتخزين كميات كبيرة من السلع،ومن ثم تخفيض تكاليف المخزون.إننا في عصر المعلومات نحتاج إلى معالجة البيانات والأرقام حتى تصبح معلومات، ونحتاج إلى معالجة المعلومات حتى تصبح ذات معنى .ومع هذا فإن كثرة المعلومات قد تضر أكثر مما تنفع .إن ما يحتاجه المدير هو القدر الكافي المميز من المعلومات المهم هو أن يفكر فيما يلزمه من هذه المعلومات التي تعينه على حل المشكلة التي يبحثها.

ولكن"التفكير" للأسف لا ينال الاهتمام الكافي .ففي الحياة العملية يتم اختيار المديرين على أساس الخبرة وليس على أساس القدرة على التفكير لأن هناك جهاز المستشارين في المنظمة، وهو الذي يفكر ويقدم البدائل ويوثق المعلومات، ثم تقوم لجنة بالاختيار من هذه البدائل .ومنم ثم فإن تفكير المديرين ينحصر في نطاق ضيق جدا بعكس ما كان يحدث قديما عندما لم تكن نظم المعلومات قد تقدمت بعد. كان عمل المدير ثقيلا.وكان يعتمد على تحليل البيانات القليلة المتاحة على خبرته وذكائه وبديهته وحكمته وطاقته الجسمية وجرأته، ويتعلم من النتائج التي يحققها،الحسنة منها والسيئة .ورغم من أن هذه الطريقة قد تقادمت، تالا أن المدير الحديث من جهة أخرى يعتمد كثيرا على خدمات المستشارين مما يجعل دوره محدودا بما فيه الجانب التفكيري، ويزيد من الأنشطة الأخرى الظاهرة، كالتجول والحديث مع الآخرين وتشجيعهم(إنها الإدارة بالتجوال).

إن النتيجة المنطقية للاعتماد الشديد على المستشارين، هي أن يتعطل الجانب التفكيري للمدير. إنه يصدأ نتيجة لعدم الاستخدام. مع أن المدير عندما يرتقي في السلم الوظيفي يلزمه التفكير الجاد العميق في أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ونظمها التكنولوجية والأفراد الملائمين للوصول إلى هذه الأهداف. إن خبرة المدير تحتاج اليوم إلى التفكير العميق، حيث يعيش المدير في بيئة أهم ملامحها هو التغير المستمر والسريع.

المدير السيئ

المدير الجيد يصحبه زملاء جيدون ويعين أفراداً جيدين. أما إذا كان محاطاً بمديرين سيئين فإنه قد ينحدر إلى مستواهم. المدير الجيد واثق، يحسن التفكير والحديث، يحسم أموره ويسهل أداء المهام لديه ولا يرضى بذوي الأداء الضعيف، بل يستبدلهم بغيرهم.

إن الأداء السيئ يعكس إدارة غير جيدة، وخاصة إذا استمر سوء الأداء كظاهرة. والحل عندئذ هو تغيير هذه الإدارة. ولكن الخطورة في أن المدير غير الناجح يصور الأمور بأحسن مما هي في الواقع، ويؤكد أن هناك إجراءات تتخذ للتحسين، ومن ثم يبقى في منصبه. وكذلك إذا كان المرءوسون والمساعدون غير ملائمين فلن يتم التوصل إلى نتائج مهما عظمت إستراتيجية المنظمة وهيكلها ونظم معلوماتها. إن العالم اليوم لا يتطلب فقط الجهد المناسب، وإنما أيضاً التوقيت المناسب، وبالقوة والثقة اللازمة.

إن المديرين الذين يتهربون من مواجهة المشكلات والضغوط أو يراوغون في تنفيذ التغيير واستغلال الفرص الجديدة، تتدهور أحوال منظماتهم مقارنة بالمنظمات المنافسة، وتميل مؤشراتها للهبوط بشكل عام. وبما أن الإنسان يضعف مع الكبر، فإن المنظمات القوية تستبدل هذا بغيره، حتى تجدد شبابها. وهناك منظمات تتبع طريقة دفع نسبة من المديرين لترك العمل، وتبدأ بأضعفهم، فلا يبقى بها إلا الأقوياء الذين يقودون المنظمة للأمام.

موهبة الإدارة والعمل المعرفي

على الرغم من أن الفرق بين التنفيذيين والاستشاريين واضح، إلا أنه ليس مهماً الآن، فبعض المديرين اليوم يمارسون أعمال

الاستشاريين وتتزايد أهمية العمل الاستشاري بتزايد طبيعة المنافسة وحجمها ومصادرها. وذلك هو الحال في الحروب نتيجة لتقدم التكنولوجيا، فأنت لا ترى مباشرة موقع عدوك أو عدده وعتاده، ولكنك تستنتج ذلك وتخمنه، وهذا ما دعا إلى إنشاء نظام المخابرات في السوق. وتختلف المهارات والتدريب اللازمان لرجال المخابرات عن تلك المطلوبة لجنود الميدان، كذلك الحال في الأعمال. إن التكنولوجيا التي تغير قوة عدوك، تغير قوتك أنت أيضاً. فأنت في حاجة إلى نظام جديد للاتصالات والتقارير والرقابة، وإلى طاقم جديد من الاستشاريين المهنيين الذين لا يمكن للتنفيذيين أن يعملوا بدونهم. بل أن بعض المستشارين سيتم اختيارهم لوظائف تنفيذية. وفي القرارات الهامة سيختفي الفرق بين الطائفتين وستأخذ المعرفة المهنية قدرها الواجب من الأهمية.

ولن يكون العامل الجيد اليوم هو العامل المتعلم فقط، ولكن لابد أن يكون لدية القدر الكافي من الموهبة والقدرة الإدارية أيضاً، حتى يحتل منصبه الإداري المناسب. حيث يتطلب هذا المنصب ذكاء وخصائص شخصية تكونت من الطفولة المبكرة. ورغم أن القدرة والموهبة الإدارية تصقلهما الخبرة، إلا أن الموهبة لا يمكن تعلمها، ولكن يمكن التعرف على التماس حرفة الإدارة في المرشحين للمناصب الإدارية.

وللتوقيت والفرصة الملائمين أثر كبير في النجاح خاصة في المنظمات الكبيرة. فإلى جانب أهمية المعرفة الجيدة والتنبؤ بالنجاح فإن الفرد لابد أن تكون لديه الطاقة والصفات الشخصية التي توحي بالثقة لمن يتعامل معه. إن النجاح الإداري لا يرتبط بمعدل ذكاء الفرد أو قدراته الدراسية، لذلك فعلى المنظمات اكتشاف البذور الواعدة لدى الشباب، حتى لا تضيع هذه المواهب هباء. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وضعهم في وظائف تحت الاختبار والتمرين للتحقق من قدراتهم.

القيادة والنظم

يحتاج العمل الناجح إلى جهد حقيقي، دون مواعظ أو خطابة أو أماني. انه يتطلب نظاماً جيداً وتقديراً سليماً، وتفكيراً فيما هو معلوم وما هو غامض. إنه يحتاج إلى حماس للإنجاز، لا لأعذار أو ادعاءات. ولما كانت المنظمات يتم إنشاؤها لتصل إلى محرجات متنبأ بها مسبقاً، فإن هذا يتطلب نظاماً وإجراءات ورقابة، ليس فقط لإتمام العمليات الروتينية، وإنما أيضاً للعمليات التي تحافظ للمنظمة على التجديد والإبداع، كالبحوث والتطوير، وتحليل المنافسة والسوق، والتخطيط طويل الأجل. ولكن تظل هناك أشياء أخرى لا يمكن وضعها في إطار رسمي كالرؤية الصحيحة والإلهام وقوة الدفع، والتي لا غنى لعالم اليوم عنها، حيث تفتح آفاقاً جديدة للعمل وتبدو الحاجة ماسة إليها في المنظمات الكبيرة التي أضعفتها النظم البيروقراطية. صحيح أن الأفراد المبدعين يجب أن يعملوا في حدود أهداف المنظمة وإمكاناتها، ولكن إذا استطاعت إدارة المنظمة أن تحفز وتلهم الابتكار، فإنها تخرج بهؤلاء الأفراد عن دائرة الروتين التي تعطلها. فالقيادة إذن بالغة الأهمية، تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة الشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم. إن النجاح وليد العمل بولع العالم ودقة الفنان، وما أجمل عبارة نابليون (جيش من الأرانب يقوده أسد أفضل من جيش أسود يقوده أرنب).

- **جيش من الأرانب يقوده أسد افضل من جيش أسود يقوده أرنب.**
- **المدير الجيد يجب أن تكون لديه القدرة على الاستماع لما لا يقوله الآخرون**
- **عندما يقال لك أن كل شيء يسير وفقاً للخطة بشكل تام، تأكد أنك تستمع إما لأحمق أو لكذاب.**

السيطرة والقبول

يؤكد لنا التاريخ أن القيادات الناجحة كانت لديها خصائص خاصة. فقد يعين الشخص في منصب عال ولكنه لا يستطيع أن يقود. إذ أن فعالية القائد تنبع من السلطة الممنوحة له من

الآخرين وقبولهم لـه. وهم لا يفعلون ذلك إلا إذا كان القائد ملتصقاً بواقعهم، واثقاً رابط الجأش، ذا معتقدات سليمة. وهذا لا يعني سحر القائد أو جاذبيته الخارقة، ولكنها القوة الداخلية وحسن التعبير عن وجهات النظر المبنية على خبرة عميقة وحكم سليم. وفي المنظمات الكبيرة يعتمد المديرون كثيراً على المستشارين، ويبتعد ذوو المراكز العالية عن مواقع العمل اليومية، فتراهم يفعلون عكس ما كانوا يفعلونه عندما كانوا في مناصب أقل. كانوا يتصرفون بناء على الاحتكاك المباشر بالمواقف. أما الآن فالمعلومات التي تصل إليهم بعيدة وغير مباشرة. إن تعيين ذوي الكفاءات الواعدة في المناصب الكبيرة أمر هام، ولكنهم لا يجب أن يعتمدوا على مزيد من دراسات الاستشاريين والتقارير والمذكرات، ويهملوا استخدام مهاراتهم الشخصية ورؤيتهم الواثقة التي كانت سبباً في ترقيتهم إلى هذه المنصب، أو يقطعوا صلتهم بمجريات الأحداث الواقعية، فذلك هو الذي يجعلهم قادة وليس مجرد مديرين.

الطمع والطموح

لا شك أن الطمع صفة قبيحة، ولكن لا تتساوى كل الأطماع في درجة القبح. والحكم مع أو ضد الطمع، وتفريقه عن الاهتمام بالمصلحة الشخصية ليس أمراً سهلاً أو بسيطاً فبعض الأطماع، وخاصة إذا لم تكن متسمة بالأنانية المطلقة يمكن لها أن تحقق مصلحة حقيقية ليس فقط لمصاحبها وإنما كذلك للآخرين وهذا هو الطموح المشروع وهو الذي ينبغي أن تعرف الإدارة كيف يمكن لها أن تستفيد منه وأن توظفه.

الفضيلة والرذيلة

لا شك أن الإدارة ليست مجالاً لاختبار المقولات على الإطلاق، ولكنها مجال تُمارس فيه السلوكيات المختلفة بما فيها من فضائل أو رذائل فالعالم عبارة عن خير وشر وينبغي هنا أن نوظف هاتين الصفتين جيداً فنجعل من التمسك بالمبادئ السليمة مسلكاً عاماً لنا ونجعل من الرذائل أداة لتذكيرنا بواجباتنا وبالسلوك الجيد.

ثانياً: التغيير

التحسين

إن التحسين التدريجي أمر هام جداً. فهو أفضل من قفزة كبيرة. فالنجاح الثابت يتكون من تحسينات صغيرة مستمرة يومياً، تتجمع مع بعضها فتحدث القفزات الكبيرة ولكن أحياناً يتطلب الأمر تحقيق نجاح ضخم مرة واحدة. وهذا يدعوا الشركات الكبيرة لصرف مبالغ ضخمة على البحوث والتطوير فالعالم يتغير من حولنا، وما كان ممتازاً اليوم ينطفئ بريقه غداً. والشركات الناجحة هي التي تهتم بالمستهلكين والمنافسين، وتشجع العاملين بها على بذل الجهود المخلصة والعمل الجاد والابتكار. وتحقق كثير من الشركات إنجازات رائعة من خلال التحسينات الصغيرة، وهذا ما يسميه اليابانيون- كايزن- أي التحسينات المستمرة، فيحاول كل عامل في موقعه أن يؤدي عمله بشكل أفضل وأن يمارس عادات أصح، مما يساهم إلى جانب التخطيط الجيد الذي تقوم به الإدارة في الوصول إلى أفضل النتائج المرجوة.

التجديد والتطوير

عندما نسأل كيف تسير الأعمال، فإننا نسأل في الواقع عن الماضي. ولكن عندما نسأل ما الجديد؟ فنحن نعني المستقبل وهذا هو المطلوب، لأن المستقبل هو مجال العمل. ويجب أن نفرق بين الحدث والاتجاه، فالحدث مؤقت ويزول.. والاتجاه مستمر. ولذلك عندما نريد أن نحقق شيئاً ما يجب أن نبحث عن الأشياء الأخرى التي يجب أن تصاحبه حتى يستمر وينجح. فمثلاً قيام الموظفين بأعمالهم في المنازل يعتبر صيحة جديدة ولكن ما الذي ينبغي إتباعه حتى لا يكون لمثل هذا الأسلوب الجديد أثاره السلبية؟ التجديد عملية هامة وضرورية إذا ما تكلمنا عن إدارة متطورة ولكن ينبغي أن يكون واضحاً أن التجديد عملية متكاملة فإذا ما طورنا جزئية محددة يجب أن يتم هذا بالربط مع الجزئيات المختلفة ومعرفة الآثار المحتملة لهذا التطوير.

تجديد شباب الإدارة

يتقدم المديرون- كبقية البشر- في العمر. فتضعف

طاقتهم، وتزداد الضغوط عليهم ولكنهم يزدادون حكمة.. فهذه تأتي مع الخبرة وتقدم العمر. ولكي يؤدى العمل بنجاح فإن ذلك يحتاج إلى طاقة واستمرارية وسرعة حركة وتفاؤل وجرأة، وهي صفات خاصة بالشباب، وكلما ازدادت حدة المنافسة فإن العمل الإداري يجب أن يؤدى بمزيد من الاهتمام من الجيل الشاب. ومع تقدم التكنولوجيا تزداد أهمية التدريب والتحفيز ومعاملة الأفراد، وكذلك فإن البيانات تتكاثر بسرعة، وتصبح المعلومات أصعب في الحصول عليها، فما أكثر التقارير والنشرات والمجلات المهنية والاستشارات والندوات الإدارية والتقنيات الحديثة، ولكنها تتنافس على أوقات وعقول المديرين الذي تشبعوا بهذه البيانات التي تزيد كثيراً عما يمكن أن يطبقوه فعلاً. ومن ثم فإن الأدوات الحديثة التي تعد بحل مشكلات المديرين، تزيد هذه المشكلات أحياناً. مما يجعلهم يشعرون بتقدمهم في العمر. مع زيادة عجز قدراتهم في هذا العالم المتغير المليء بالضغوط مثل تغير التكنولوجيا وطبيعة المنافسة والأحداث غير المتوقعة، وتفكك العلاقات، وتغير القوانين والأعراف، بما يجعل اتخاذ القرارات عملية صعبة في كل المجالات تقريباً مالية وفنية وإنسانية، وهذه كله يجعل من إدخال العنصر الشاب على منظماتنا أمراً هاماً حتى لا تتجمد بسيطرة مجموعات من أصحاب الخوف والعجز الذي ينعكس في تصرفاتهم حتى ولو لم يصب أبدانهم.

المنظمة والتجديد

تنشأ المنظمات ليتمكن الأفراد من أداء الأشياء التي لا يمكنهم أداؤها بمفردهم. ولذلك تضع المنظمة روتيناً (نظاماً) قد يكون هو السبب بعد ذلك في تعطيل الإبداع لديها وتبديد طاقتها، فيحتاج الأمر إلى صحوة تنظيمية وإلى تجديد عقليتها حتى تدفع الناس للعمل. ومن هنا كانت إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، حيث يعاد النظر في العلاقات التنظيمية والإدارات والمهام والإجراءات، وتجد المشكلات القديمة مداخل جديدة لحلها، وتكتشف مشكلات جديدة، ويتحرك الإبداع، ويشجع القادة التغيير وكل من يسعى إليه بشكل إيجابي. إن المنظمات الناجحة تفتح المجال للتغيير ولا تكتبه بما يضطر الناس لإحداثه سرياً وبصورة غير رسمية، كما يكون لديها استعداد لقتل الروتين عندما يصبح معوقاً. وإلا فلن تستطيع البقاء والصمود في مواجهة المنافسة. ورغم أنه ليس كل جديد نافع، إلا أن الملائم منه لحيوية المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، يجب الاستفادة منه. ويمكن من خلال النقد الذاتي والقدرة على التوافق واحترام الجديد، ومن خلال القيادات الشابة التي تشجع الابتكار إدخال التغيير الناجح، سواء كان بطيئاً أم سريعاً، جزئياً أم شاملاً.

بين الحركة والاستقرار

قد يسود الاعتقاد أن المنشآت الصغيرة مبتكرة، بينما الكبيرة بيروقراطية ومترهلة. وربما كان لهذا الاعتقاد ما يبرره. ولكن رغم الأهمية الاقتصادية للمشروعات الصغيرة، إلا أن القليل منها يكون مبتكراً. إنها تقلد المنظمات الكبيرة وتتبع خطواتها. لذلك تجد عدداً قليلاً منها يستمر، وعدداً أقل يزدهر. ويوجد التغيير والابتكار في الواقع بشكل أساسي في المنظمات الكبيرة، ولكنه لا يذكر إلا إذا كان كبيراً وملحوظاً. ولأن هذه المنظمات الكبيرة تعمل في أسواق ناضجة ومبيعاتها مستقرة نسبياً، فإنها تبحث عن وسائل لتحسين كفاءتها، وليس عن اختراعات خارجة عن المعتاد، ورغم هذا تجد ميزانية البحوث والتطوير بها ضخمة جداً. يحتاج المجتمع إذن إلى النوعين من المنظمات- صغيرها وكبيرها.

المدير الكفء هو الذي يقوم بعمله بشكل صحيح أما المدير الفعال فهو ذلك الذي يجيد تحديد الشيء الصحيح الذي يجب عمله، ونحن نحتاج إلى كل منهما.

المستقبل ليس امتدادا للحاضر فالعالم لا يسير على قضبان متوازية يحكمها المهندسون ولكن يتدخل فيه العنصر الإنساني ولذلك تختلف النتائج عن المستهدف، ولكن تبقى هناك بشكل دائم مجهودات تبذل في الوقت المناسب ويمكنها تصحيح الأوضاع وإعادة المسار للخط السليم.

فرشاقة الغزال لا تحد من شأن الفيل. ولكل مهمة يؤديها. كذلك المنظمات الصغيرة والكبيرة. فالأولى تؤدي دورها المحدود نسبياً، والأخيرة تضع استثماراتها الواسعة في المجالات المختلفة، إن لكل منهما دوراً اقتصاديا هاماً ومكملاً لآخر.

الجري وراء التاريخ

التغيير أمر مستمر في الحدوث، حتى ولو لم تشعر به، وأحياناً يصعب التعرف عليه، وتصعب التفرقة بين الحدث والاتجاه، بين واقعة صغيرة ونقطة تحول كبيرة. ولصعوبة ملاحقة التغيير يحن الناس للماضي الذي يصفونه بالاستقرار والتدريج والاحترام وسهولة التنبؤ. وهو قد لا يكون بالضرورة كذلك. بل إن الحكمة هي تذكر الماضي بأوجاعه أيضاً.. لقد حدثت تغيرات جذرية في السكك الحديدية والتليفونات وصناعات الصلب والبترول والسيارات والراديو، ولكن الإنسان يصور الماضي برومانسية وينظر إلى الحاضر بعنف. ورغم أن التغيرات الجذرية والشاملة أمر غير متكرر الحدوث في مجال الأعمال- كما في مجال الأعمال عموماً- إلا أن هناك الكثير من التغيرات الصغيرة التي تجري متتابعة متلاحقة وقد لا يلحظها المدير إلا متأخراً أو عندما يتأثر بها سلبياً. لذلك يجب على المدير التنبه للتغيير وجعله الحليف المناصر له في هذا التاريخ السريع.

حُمى المنظم القديم

يسرف الناس في تصوير المنظم القديم (صاحب المشروعات الأولى) للتغيير بإنجازاته الرائعة وإخلاصه وتفانيه في العمل والنجاح الذي يحققه، والأموال التي تتدفق عليه نتيجة عمله، لدرجة أنه أصبح مثلاً للإدارة الناجحة. وراجت في حقبة الثمانينات أفكار تصف للإدارة منهجية الأعمال التي كان يتبعها المنظم القديم. حتى تحذو حذوها، وتتحرر من القيود الكثيرة الموجودة بالشركات المساهمة التقليدية. ولكن مجال الأعمال اليوم مفتوح للمنظمين وللشركات العملاقة. وللأخيرة أيضاً مزاياها والإنجازات التي تحققها. ولا بأس من أخذ الخصائص الحسنة للمنظم والاستفادة من الإمكانات الضخمة للشركات أيضاً. حتى في التجربة السابقة التي فشلت في الاتحاد السوفيتي، فإن وضع كل شيء في ملكية مؤسسات الدولة، لم يقتل روح الترويج والمغامرة في نفوس الأفراد.

التحولات السريعة وتأثيرها على الإدارة

أن علماء المستقبل يستقرئون المستقبل بناء على أحداث الحاضر ولكن المشكلة أن المستقبل نفسه، غدا، وما يحمل معه من أشياء يصعب التنبؤ بها، وليس كل ما يمكن حدوثه يحدث فعلاً.. وليس كل ما يحدث هو ما يرغبه الناس.

ثالثاً: التشغيل

روح كريزلر

تعرضت شركة كريزلر للسيارات لمحنة المنافسة، من داخل أمريكا، ومن جانب السيارات اليابانية أيضاً. ولكن إدارتها الجديدة أعادت بناءها من جديد. فبدأت في الثمانينات فلسفة أمريكية جديدة، هي تطهير الشركات وإعادة هيكلتها، والاهتمام بسرعة الحركة والنشاط والوضوح والقوة والأسلوب الإداري البسيط وباختصار العودة إلى الأسس الأولى للإدارة بأحكامها واهتمامها بالإنتاج. لقد أصبحت المنافسة العالمية اليوم حقيقة واقعة ولم يعد ممكناً حماية الشركات المحلية منها. ولا يزال المستقبل يحمل مزيداً من التغيرات في هذا الإتجاه، ولن يستطيع الأفراد أن يبقوا في الحالة التي هم عليها، فلابد من طرق جديدة لتحقيق ما يريدون. فتعاقب الأفكار كتعاقب الأجيال، أمر حتمي والطرق الجديدة أحياناً تكون عودة للقديم وأحيانا تكون اقتحاما للمستقبل.

تعددية الاستهلاك

قد يوحي تكاثر السلع وأنواعها ومختلف علاماتها التجارية وتعدد الأسواق الصغيرة، بقرب انتهاء الأسواق الضخمة، ولكن العالم الذي نعيش فيه كبير، ويسفر باستمرار عن مفاجآت. وما نشهده اليوم من ارتباط العالم وتقاربه- تجارياً وثقافياً واجتماعياً- عن طريق شبكة الاتصالات، جعل الاستهلاك يأخذ شكلاً متقارباً في أنحاء كثيرة متفرقة. ولكن من جهة أخرى هناك أيضاً فروق متعددة بين البشر مما يجزء السوق، حتى في البلد الواحد. فنظرة إلى المنتجات التي تملأ الأسواق، يكفي لملاحظة التنوع في مختلف الصناعات-

الغذائية والكسائية والإلكترونية. فكأنه كلما اقترب العالم تجارياً وفكرياً، تعـددت سـلعة وتجـزأت أسواقه. خذ مثلاً، المأكولات العديـدة التـي تجدهـا فـي أسـواق: البيتزا الإيطاليـة، والسـجق الألمـاني والفطائر الصينية... الخ. إن لها أسواقاً فـي العـالم كله.. ويقبل النـاس عليـها مـن مختلـف الجنسيات أينمـا كـانوا، فلكـل جزئيـة أو قسـم مـن السـوق مسـتهلكوه، ولـهم أذواقـهم الجماعيـة، وتتمـاثل عاداتهم الاستهلاكية. ولكن قد ينتقـل المسـتهلكون من قسم تسويقي معين إلى قسم آخر، نظراً لتغير تفضيلاتهم وتحول أذواقهم. فـهم يـهاجرون بيـن السلع المختلفـة. وقـد تشـمل تفضيـلات المسـتهلك الواحد عدة سلع في نفس الوقت. وتتنبه الشـركات لذلك، فتنتج تشكيلة من السلع التـي تتنـوع فـي كـل شـيء لمقابلـة احتياجـات مجموعـات كبـيرة مـن المستهلكين. ولكـن علـى هـذه الشـركات أن تتنبـه أيضـاً لجـذب المسـتهلكين الذيـن تتشـابه أذواقـهم وتختلف في نفس الوقت. لذلك لا يجب أن يخاطب الإعـلان عــن سـلعة معينـة طائفـة واحـدة مـن المستهلكين لا تتغير. ومن ثم فإن الشركات يجـب أن توسـع دائرتـها التنافسـية وتصـل إلــى منـاطق جغرافية مختلفة، حتى تحقق اقتصاديات المسـتقبل وتخفـض تكاليفـها، وتكمــن مـن الصــرف علــى البحـوث والتطويـر والابتكـار الـذي تتطلبــه هــذه المنافسة الطاحنة، للوصول إلى سلع جديدة وطرق جديـدة لإرضـاء أذواق النـاس الذيـن لديـهم قـدرة عجيبة على الاستهلاك المتعدد.

المستهلكون والمال والضمير

تعتمد الأعمال على عنصرين أساسـين همـا المـال والمستهلكين. فأما المال فلنتمكن من الإنتاج، وأما المستهلكون فلضمان استمرار أعمالها ومن ثم كان التمويـل والتسـويق أهـم مجـالات الأعمـال، حيـث يشـمل التمويـل أنشـطة الحصــول علــى الأمـوال وإدارتها ورقابتها، أما التسويق فيعمل علـى جـذب المسـتهلكين وإرضـائهم وإغـراء مسـتهلكين جـدد. ويتوقف المال الذي تحتاجه الشـركات علـى كثافـة المنافسة وطبيعة الصناعة التي تعمل فيـها ومعـدل تقدمـها. فكلمـا تطـورت الصنـاعـة زادت الحاجــة للمـال. وإذا فقـدت الشــركة القـدرة علــى تجديـد مواردهـا الماليـة، فقـدت مكانتـها التنافسـية. إذ تضعـف قدرتـها وتقـل رغبتـها فـي الإنفـاق علــى التطوير والابتكار وتجديد الآلات وتوظيف الأفراد الأكفاء. وإضافة إلى عنصرين التمويل والتسويق علـى المديـر أن يولــي الاهتمـام للقيـم الروحيـة والمبـادئ الأخلاقيـة والمسـئولية الاجتماعيـة التـي يجب أن تحكم طبيعة ونـوع نشـاط الأعمـال الـذي يوجد فيه.

المعاملات بين الشركات

عندما تذهب امرأة لتشتري احتياجاتـها مـن أدوات التجميل مثلاً، فإنها تعرف بالضبط ما تريـد، وتلـم بخصائص السلعة التي تود الحصول عليها. وفي الشراء الصناعي يبنى قرار الشراء على تحليـلات وتصميمـات ومفاوضـات ومقارنـات تتـم فــي مقابلات ومراسلات ومكالمات، ولكنه يخضع فـي الواقع لتأثير عاطفي كبير. إذ يعد البائع الصنـاعي بشيء، ويستجيب المشـتري للوعـد. فـهل يصـدق هذا الوعد وتتوفر فـي السـلعة المواصفـات الفنيـة المطلوبة؟ يتطلـب الأمـر دراسـة لتـاريخ الشـركة البائعة وسمعتها وقدراتـها ومـدى التزامـها. لذلـك توصـي الشركات الصناعية مندوبي البيع لديـها أن يظهروا في لبـاس أنيق عندمـا يقـابلون المشـترين لإتمام الصفقات. هذا إلى جانب التصميـم الجـذاب والمظهر البراق للسلعة مقارنـة بالسـلع الأخـرى. إن قرار شراء خدمات شركة معينة مثـلاً لا يعتمـد فقط على المواصفـات الفنيـة للخدمـة، ولكـن علـى مهارة البائع في تقديم خدمته في شكل جـذاب. ولا تتم الصفقة بالضرورة وفقـاً لجـودة السـلعة، ولكـن بتفـاعل إسـتراتيجيات وسـيكولوجية الأطــراف البائعـة والمشـترية. وحيث أن الثقـة هـي أسـاس المعــاملات، فـــإن المجـــال مفتـــوح للوعـــود والانطباعات. فإذا حدث ولم تصدق هذه الوعـود أو كانت السلعة ضعيفـة الجـودة أو فقيرة الكفـاءة، ترتبت على ذلك نتـائج سيئة، وخاصـة فـي السـلع الصناعيـة الهامـة غير أن ذلـك نـادراً مـا يحـدث. وكذلـك الحـال فـي الخدمـات حيث يكـون تصميـم الخدمـة وجودتـها والرقابـة عليـها أسـهل ممـا هـي الحال في السلع والخدمات. علـى أن هـذا لا يمنـع مـن إخفـاق بعـض المنتجـات والخدمـات فــي أداء مهمتها، مما يسبب خسائر ونتـائج غير مرغوبـة. لذلك كانت للثقة والسمعة أهميتـها البالغـة، حيث يكتشفهما كل من البائع والمشتري ويتبادلا نهما في لقاءات ودية غير رسمية، بالإضافـة إلـى الوسـائل الرسـمية كالإعلانــات والأنشــطة الترويجيـــة الأخرى.